

دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر
"دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة"

The role of the sports facilities management system in improving the administrative performance of sports institutions in Algeria

"A field study of neighborhood sports vehicles in the Wilayat of M'sila"

¹ - د. فتيحة بوساق ² - د. حبيب صدراتي ³ - د. أسماء بوساق

¹ جامعة المسيلة/ مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر fatiha.boussag@univ-msila.dz

² جامعة المسيلة/ مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر habib.sedrati@univ-msila.dz

³ جامعة المسيلة/ مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر asma.boussag@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/01/19

تاريخ القبول: 2020/12/31

تاريخ الاستلام: 2020/12/12

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة التي تساهم في تطوير الأساليب الإدارية للتسيير لتحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة بالاعتماد على أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، واخترنا المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمجتمع الدراسة المتكون من 19 مركب رياضي جوارى بولاية المسيلة، أما العينة نظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة تم اختيار أسلوب الحصر الشامل، واستعملنا استمارة الاستبيان كأداة توصلنا بها إلى أن: نقص الوسائل والمنشآت الرياضية يؤثر سلبا على فعالية نظام المراقبة وبالتالي الأداء الإداري للعاملين. الكلمات المفتاحية: نظام مراقبة تسيير، المنشآت الرياضية، الأداء الإداري، المؤسسة الرياضية.

Abstract :

The study aims to highlight the importance of monitoring the management of sports facilities as one of the most effective control systems that contribute to the development of administrative methods of management, in order to achieve the established objectives of the facility by relying on traditional and modern management control tools to improve the administrative performance of sports institutions. we chose the descriptive and analytical approach best suited to the study community consisting of 19 neighborhood sports complexes in the Wilayat of M'sila. As for the sample, due to the limited size of the study population, the comprehensive inventory method was chosen. Administrative performance of employees.

key words: Management control system, sports facilities, administrative performance sports institution.

مقدمة:

تعتبر المنشآت الرياضية الحديثة من أبرز العوالم التي اكتسحت عالم الهندسة المعمارية الحديثة و المعتمدة على آليات متفق عليها دوليا بحكم أن العمارة الرياضية أو المؤسسة لها أصول و فنون و قوانين تضبطها على شاكلة المؤسسات الإدارية و الاقتصادية، وهذا يؤدي الى التسيير الفعال و الناجح من قبل المسؤولين القائمين على هذه المؤسسات إداريا من خلال الاعتماد على نظام مراقبة تسيير قصد تحسين مستوى الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، كما أن هذا العمل لا يخلو من إتباع سياسات و قوانين تجعل كل مرفق داخل المنشأة الرياضية له طابع إداري، بيداعوجي، تقني و فني.

وعرفت مراقبة التسيير بأنها : "مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل"(ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية.2010، ص 46)

ولمراقبة التسيير مكانة هامة داخل المؤسسات الرياضية بإعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة التي تساهم في تطوير الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن كفاءة ونجاعة عملية مراقبة التسيير فيها لتحقيق الأهداف المسطرة، ان تطوير وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية أصبح أمرا ضروريا ووفق أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تواكب التطور التكنولوجي للمحافظة على مكتسباتها، وتحقيق النتائج المرجوة بوجود موارد متخصصة وذات كفاءة تساعد على زيادة إنتاجية المؤسسة.وفي هذا السياق كان موضوع دراستنا يتمحور حول إبراز الدور الحقيقي الذي يلعبه نظام مراقبة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، ولكونه يعد من أهم المبادئ التي يجب على المؤسسات الرياضية تحقيقها خدمة لصالح العام، مما سبق ونظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، كما ذكر محمد الصغير قريشي في مقاله بأنه "توجد أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، وبعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويين أو الأفراد..الخ". (محمد الصغير قريشي، 2011، ص 169).

ويتم تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى صنفين تقليدية وحديثة، فنجد أدوات مراقبة التسيير التقليدية تشتمل على " نظام المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية"، أما أدوات مراقبة التسيير الحديثة فتحتوي على " التحليل المالي، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة".

والجزائر باعتبارها دولة ذات تقاليد رياضية عريقة ما فتئت تهتم بالميدان الرياضي اهتماما متزايدا عن طريق تشييد المزيد من الهياكل والمنشآت الرياضية الضرورية وفقا للمقاييس العالمية المتعارف عليها، وسنمنا للعديد من القوانين الرياضية والنصوص التنظيمية لها وكذا إتباعها لمختلف الجوانب المتعلقة بالمنشأة سواء الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي وكذا الجانب الإداري بإعتباره أداة تسيير ورقابة.

وانطلاقا من موضوع دراستنا فإن أهميته تكمن في الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض السير الحسن للعمل التنفيذي بالمنشآت الرياضية قصد تذليلها والتأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا لما هو مسطر لها وطبقا للقانون لسد الثغرات التي تسيء تقدمها، كما تسعى للحصول على معلومات واقعية عن سير العمل المؤسساتي من

أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة لتسيير المنشآت الرياضية بشكل فعال،
لذا نطرح الإشكالية التالية :
هل لنظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية دور في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

1-التساؤلات الجزئية:

1.1. هل للمنشآت الرياضية نظام معلومات شامل خاص بها يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

2.1. هل للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

2-الفرضيات :

1.2-الفرضية العامة :

-لنظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية دور في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

2.2-الفرضيات الجزئية للدراسة :

1.2.2. للمنشآت الرياضية نظام معلومات شامل خاص ودقيق لجمع البيانات ومعالجتها، وتخزينها يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

2.2.2. للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تعتبر أداة اتصال تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

3- أهداف الدراسة :

من خلال موضوع الدراسة فقد تم رسم مجموعة أهداف ومنها :

1.3. معرفة مساهمة ودور نظام مراقبة تسيير المنشآت الرياضية كنظام معلومات شامل خاص ودقيق لجمع البيانات ومعالجتها، وتخزينها في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية

2.3. الاطلاع على أهمية لوحة قيادة كأداة اتصال بالمنشآت الرياضية ومساعدتها في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.

4-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

1.4-تعريف نظام مراقبة التسيير:

1.1.4-المراقبة : المراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.(حسين حريم، 2010، ص 302)

2.1.4-التسيير : يعرفها P.Bergeron " تلك العملية التي من خلالها نخطط وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة". (ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، 2004، ص 09)
3.1.4-مراقبة التسيير : يعرفها P.Bergeron بأنها " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير ملائمة". (ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 10)

2.4-المنشآت الرياضية: تعرف على أنها من المستلزمات الأساسية في تسيير النشاط البدني بوجود الآلات واللوازم والأدوات المختبرة في النشاطات الرياضية الأخرى. وتعتبر إحدى الأساسيات التي تعين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل ،كما تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ،تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع للممارسات الرياضية، ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي 91-416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها". (زواوي عبد الوهاب وآخرون، 2020، ص ص 93-94).

كما عرفها أمين أنور خولي أنها " ذلك الواقع المادي المؤسسي الذي تعهد إليه الرياضة". (أمين أنور الخولي، 1996، ص329).

3.4-الأداء الإداري:

1.3.4-التعريف اللغوي للأداء : * أَدَى تَأْدِيَةً . (أدى) الشيء: قام به

* الأداء. 1-إيصال الشيء 2-القضاء.(جيران مسعود، 1989، ص 48)

2.3.4-التعريف الاصطلاحي للأداء : " الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة ". (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 360)

3.3.4-التعريف الإجرائي للأداء الإداري: ونقصد به هو نتاج العمل والجهد المبذول داخل المؤسسات التي تدير بأطر قانونية محددة تحت اشراف الهيئات الوصية عليها بالتنسيق مع مسيري المنشآت الرياضية، وذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات والآليات القانونية لتحديد معايير تقييم مردودية العاملين بالمؤسسات الرياضية.

5-المؤسسة الرياضية : هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة للتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (مرينز أسامة، سعودي أيوب، 2020، ص 94)

6-الدراسات السابقة والمشابهة :

1.6-دراسة صفاء لشهب، بعنوان " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية" الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، والتي عالجت الإشكالية التالية : " كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعال للتحكم في التسيير".؟

وللإجابة على هاته الإشكالية قامت الباحثة بصياغة عدة فرضيات من بينها ما يخدم موضوع دراستنا-نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، وكذا تقوم لوحة القيادة بتلخيص المعلومات الناتجة عن المحاسبة التحليلية والموازنات التقليدية وذلك لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات بسرعة وفي الأوقات المناسبة.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرار ومدى أهميته في رفع وتحسين أداء المؤسسة من خلال وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها، ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة منهجين، المنهج الوصفي للوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات والمنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل، وقد تمثلت عينة الدراسة في مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة نذكر: يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات.

مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، تنمية معلومات المسيرين من خلال رفع كفاء الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة من الأدوات التي تستعمل كتقنيات تسمح بتخطيط الأداءات وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها، ومن بين الآفاق التي تطرقت لها الدراسة أن نظام مراقبة التسيير يستدعي أن يكون محلا للتطبيق في الإدارات العمومية، لاسيما وان هذه الأخيرة تعاني هي الأخرى من وجود انحرافات بين التخطيط والتنفيذ وغالبا ما تكون النتائج المحققة دون المستوى المطلوب بالرغم من ضخامة المبالغ المنفقة، فكيف يساهم نظام مراقبة التسيير في حل مثل هاته المشاكل؟.

2.6- دراسة نعيمة يحيوي، بعنوان "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، والتي عالجت الإشكالية التالية: "ما هو الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية؟".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وإبراز أهمية التكامل بين الأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة كما تستعين بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء، ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة منهجين هما المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والمنهج التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث قصد التعرف على واقعها. وقد شملت عينة الدراسة مؤشرات العرض والطلب العالمي بالإضافة إلى مؤشرات العرض الوطني والاستهلاك الوطني والواردات وتطور الأسعار في قطاع صناعة الحليب.

وأهم ما توصل إليه البحث إبراز الدور الفعال الذي لعبته الإدارة الجديدة من خلال نجاحها في توجيه وإيصال إستراتيجية المؤسسة ومخططات أعمالها إلى مختلف مستوياتها التنظيمية وتعد مراقبة التسيير الوسيلة المميزة لذلك وهذا يجعل من الأهمية بمكان أن تكون هذه الأخيرة قادرة على تسيير عوامل النجاح للإستراتيجية من جهة ومن جهة ثانية جديرة بأن تعالج بشكل أمثل التساؤلات الثلاث التي تطرح بشكل مستمر على كل مسير ضمان العرض التنافسي، خلق القيمة وتوقيع الظروف المناسبة لاستمرارية المؤسسة.

3.6-دراسة.أ.د السعيد بريش، د. نعيمة يحيوي، بعنوان "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملينة الاوراس" مقال منشور بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2012/2011

تهدف الدراسة إلى إبراز التكامل بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية في ظل التحولات الهامة التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات وما تميزت به من تسارع في الأحداث جعل كل ميزة تنافسية سريعة الزوال، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقييم الأداء بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن وان كان يتميز بقدرة كبيرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، غير أن هذا التقييم يبقى ذا فائدة وفعالية محدودة للمنظمة إن لم يدعم بالأدوات التقليدية وهذا يؤكد التكامل بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة في تقييم أداء المنظمات.

7-أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة والمشابهة :

جاءت دراستنا في جانبها النظري مثل مثيلاتها من الدراسات السابقة وهو ضرورة وجود التكامل بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية في ظل التحولات الهامة التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات لتحقيق أهدافها، ماعدا محاولة تكييفها وتطبيقها وفق بيئتها الرياضية، وهو ما حاولنا الوصول إليه في بحثنا هذا.

- المنهج المتبع في دراستنا كان المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب للمعطيات المتوفرة لدينا، واستخدمت معظم الدراسات الأخرى المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي.

-أما بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة فهناك اختلاف بين الدراسات، فكل دراسة تناولت موضوعها على ومجتمع و عينة معينة وفق ما يخدم أهداف دراستها، وموضوع دراستنا يختلف عن الباقي في شقه الرياضي لأنها تطبق على بيئة رياضية وان كانت مراقبة التسيير وأدواتها هي نفسها التي تستعمل ويستدل بها في التسيير الإداري بصفة عامة.

الجانب التطبيقي :

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث، وتهدف إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث.(رشيد زرواتي،2002م، ص191)

قمنا بزيارات ميدانية استكشافية على فترات مختلفة إلى مديرية الشباب والرياضة وديوان المركبات المتعددة الرياضات بولاية المسيلة وكذا المركبات الرياضية الجوية من اجل اخذ معلومات تفيد دراستنا، حيث قام الباحثين بإختيار04مركبات رياضية جوية بهدف التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة عليهم كمرحلة أولية، وهذا كله يصب في هدف واحد هو الوقوف على المجال الميداني، وأخذ انطباع عام يساهم في صياغة جيدة لإشكالية الدراسة وفرضياتها، وتحضير استمارة الاستبيان وتحديد المجتمع والعينة، والأداة المستعملة للدراسة.

-أما مجالات الدراسة فتمثل المجال المكاني بالمركبات الرياضية الجوية بولاية المسيلة والتابعة لديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة والتي هي تحت وصاية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أما المجال الزمني امتد من 20 جانفي إلى 09 مارس 2020م.

2- مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها (رجاء محمود أبو العلام، 2006، ص154).

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة". (مساعدة بن عبد الله النوح، 2004، ص80).

أما العينة فتعتبر من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، فإذا كانت فكرة الباحث تعتبر بمثابة البذرة، فإن المنهج بمثابة التربة كما تعتبر العينة بمثابة السماد، لذلك إذا أحسن الباحث اختيار التربة والسماد الملائمين للبذرة، فسوف ينمو البحث نموا سليما ويخرج ثمارا لها وزنها وقيمتها. (عبد اليمين بوداود، أحمد عطاء الله، 2009، ص67) لكن في دراستنا هذه العينة تعتبر تمثيلا للمجتمع الكلي، لذلك اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل ومعناه "جمع

البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع محل البحث". (محمد منير حجاب، 2006، ص105)

-مجتمع الدراسة متكون من مسيري المركبات الرياضية الجوية بولاية المسيلة، وبناء عليه تم توزيع الاستبيان على العدد الإجمالي، والمقدر بـ 19 مسير، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 12 استمارة، وتم استبعاد 04 مسيرين ممن شملتهم الدراسة الاستطلاعية من العدد الإجمالي. ولم يتم استرجاع ثلاث استمارات استبيان من مجموع المسيرين لأسباب مختلفة.

وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مسيري المركبات الرياضية الجوية عبر تراب ولاية المسيلة وعدددهم 19 مركب رياضي جوي منها مركبين حديثي النشأة وأصبحت حيزا الخدمة مع بداية سنة 2020.

3-عينة البحث وكيفية اختيارها:

نظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد تم حصر كل العناصر التي تتوفر فيهم إمكانية التطبيق، حيث تم اختيار أسلوب الحصر الشامل حيث تمثلت العينة في 19 مسير بالمركبات الرياضية الجوية بولاية المسيلة وتم توزيع الاستبيان على العينة، وقد تم تسليمهم استمارات الاستبيان واسترجعت 12 الاستمارة، وتم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

4-المنهج المستخدم :

اعتمدنا في موضوع دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استعمالا في كافة الدراسات العلمية، حيث عرفته رجاء محمود أبو علام: "بأنه التصميم أو الخطة التي يضعها الباحث للحصول على البيانات وتحليلها بغرض الوقوف على طبيعة مشكلة من المشكلات." (رجاء أبو محمود علام، 2011، ص04). وهذا ما نقوم به من خلال دراستنا، وذلك قصد توضيح دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، "دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية الجوية بولاية المسيلة"

5- أدوات الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبانة موجهة لمسيري المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة. لجمع المعلومات الميدانية، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

1.5-المحور الأول: وقد اشتمل على 5 أسئلة تدور حول : دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

2.5-المحور الثاني: ويتضمن 5 أسئلة تدور حول: للمنشآت الرياضية نظام معلومات شامل خاص ودقيق لجمع البيانات ومعالجتها، وتخزينها يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.

3.5-المحور الثالث : وبدوره خصصت له 5 أسئلة تدور حول : للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تعتبر أداة اتصال تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.

قام الباحثين بوضع مفتاح لتصحيح هذا الاستبيان وذلك بإعطاء الإجابة (نعم، لا)، و التدرجات (2،1).

6-عرض النتائج وتحليلها:

جدول رقم 01 :

يوضح دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

القرار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة كا2 المجدولة	قيمة كا 2 المحسوبة	عدد الأجوبة			عبارة السؤال
					نعم /لا	% نعم	% لا	
دالة احصائية	0.05	1	03.841	06.737	3/9	71.5%	28.95%	01- هل تعتمد إدارة المنشآت الرياضية على ضوابط ومعايير محددة في تقييم الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسة الرياضية.
دالة احصائية	0.05	1	03.841	05.158	4/8	68.42%	31.58%	02- هل هناك عوامل تحفيز وتشجيع للعاملين بالمنشأة الرياضية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم؟
دالة احصائية	0.05	1	03.841	0.105	6/6	52.63%	47.37%	03- هل للمنشأة الرياضية نظام معلومات يمكنها من معالجة المشاكل والمساهمة في صنع القرار؟
دالة احصائية	0.05	1	03.841	05.158	4/8	68.42%	31.58%	04- هل هناك توزيع للموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
دالة احصائية	0.05	1	03.841	02.632	5/7	63.16%	36.84%	05- هل هناك منبرج مخصص لمتابعة فريق او مسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات داخل المنشأة الرياضية ؟

السؤال الأول:

هل تعتمد إدارة المنشآت الرياضية على ضوابط ومعايير محدد في تقييم الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسة الرياضية؟
تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (01) لاحظنا أن نسبة 71,05% من عينة الدراسة ترى أن هناك استراتيجيات متبعة في مجالات تسيير المنشآت الرياضية داخل المؤسسة الرياضية وضوابط ومعايير محدد في تقييم العاملين بالمنشأة في حين نجد أن نسبة 28,95% من عينة الدراسة لا ترى أن هناك ضوابط ومعايير محدد في تقييم الأداء الإداري للعاملين بالمنشأة من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (01) يمكن القول أن نسبة عالية من عينة الدراسة تعتبر أن هناك استراتيجيات متبعة في مجالات تسيير المنشآت الرياضية داخل المؤسسة، ومنه نجد أن كل مجالات مراقبة التسيير تقام لها دراسات وبحوث وتخطيط من قبل القائمين بالإدارة داخل المؤسسة، حيث تضع هذه الأخيرة استراتيجيات مسبقة تعد مساعدة لإدارة المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات وتلبية رغبات و حاجيات جمهورها المستهدف من الدراسة المقامة على مستوى إدارتها.

ولكن كل هذا يتطلب جهد ووقت كبيرين لتطبيق ذلك، وعلى عكس ذلك يرى الجزء الآخر من عينة الدراسة أن ليس هناك استراتيجيات متبعة في مجالات تسيير المنشآت الرياضية داخل المؤسسة، ويعود ذلك لعدم وجود اهتمام فعلي بمجالات مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية خاصة من ناحية الدراسات والبحوث والتخطيط من قبل القائمين بالإدارة العليا، حيث يعود ذلك إلى عدم وجود أصلا قسم يسيره مسئولين لهم خبرة في مختلف المجالات من خلاله يستطيعون وضع استراتيجيات مسبقة تساعد إدارة المؤسسة على خدمة الشباب الرياضي المستهدف وتلبية مختلف رغباته وإشباعها، فمن خلال حسابنا لـ 2K وجدنا قيمة 2K المحسوبة التي قدرت بـ 06,737 أكبر من قيمة 2Kالمجدولة التي قدرت بـ 03,841، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 1، هذا ما يؤكد أن إدارة المنشآت الرياضية تعتمد على ضوابط ومعايير محدد في تقييم أداء العاملين بالاعتماد على أدوات مراقبة التسيير، وهو ما يتوافق مع نتائج "دراسة أ.د السعيد بريش، د. نعيمة يحيوي بعنوان "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس".

السؤال الثاني:

هل هناك عوامل تحفيز وتشجيع للعاملين بالمنشأة الرياضية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم؟

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (01) لاحظنا أن نسبة 68,42% من عينة الدراسة تعتبر أن قيادة إدارة المؤسسة تقوم بتحفيز وتشجيع العاملين والاستشارة وصناعة القرار التسييري، في حين نجد أن نسبة 31,58% من عينة الدراسة لا تعتبر أن قيادة إدارة المؤسسة تقوم بالتشجيع.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (01) يمكن القول أن نسبة عالية من عينة الدراسة تعتبر أن قيادة إدارة المؤسسة تقوم بتشجيع وتحفيز العاملين والاستشارة وصناعة القرار التسييري، وذلك وفقا للمهام والصلاحيات الموكلة، حيث تعطى لهم مهام متنوعة من خلالها يشاركون في صناعة واتخاذ القرار، خاصة في وضع مختلف الاستراتيجيات التي تتماشى مع النظام التسييري المتبع من قبل إدارة المؤسسة، مما يجعل المختصون جزء أساسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة خاصة منها كل ما يتعلق باستراتيجية المؤسسة.

وعلى عكس ذلك يرى الجزء الآخر من عينة الدراسة أن قيادة إدارة المؤسسة لا تقوم بالتشجيع والتحفيز ، وذلك خوفا من وجود تداخل في المهام والصلاحيات الموكلة، حيث لا تعطى الكثير من الأمور المتعلقة بإدارة المؤسسة للمختصين في حق المشاركة في صناعة واتخاذ القرار التسييري، خاصة في وضع بعض البرامج و الاستراتيجيات التي تكون ذو أهمية بالنسبة لنظام إدارة المؤسسة، مما يجعل رأي المختصين الرياضيين يكون جزء ليس ضروري في اتخاذ القرارات دائما والمتعلقة بإدارة المؤسسة ، فمن خلال حسابنا ل 2كا وجدنا قيمة 2كا المحسوبة التي قدرت ب 05,158 أكبر من قيمة 2كالمجدولة التي قدرت ب03,841 ، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية1، هذا ما يؤكد أن للتشجيع والتحفيز إسهامات في صناعة القرار داخل المؤسسة في العملية التسييرية للمنشآت الرياضية ولتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وهذا ما يتوافق وبعض نتائج دراسة صفاء لشهب بعنوان " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية".

السؤال الثالث:

هل للمنشأة الرياضية نظام معلومات يمكنها من معالجة المشاكل والمساهمة في صنع القرار؟.

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (01) لاحظنا أن نسبة 52,63% من عينة الدراسة تعتبر أن هناك فعلا نظام معلومات موكل إلى مدير المؤسسة في إدارة المنشآت الرياضية ، في حين نجد أن نسبة 47,37% من عينة الدراسة لا تعتبر أن هناك نظام معلومات موكل فقط إلى مدير المؤسسة في إدارة المنشآت الرياضية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (01) يمكن القول أن النسب متقاربة لجزأين من عينة الدراسة، حيث يعتبر الجزء الأول أن هناك فعلا نظام معلومات موكلة فقط إلى مدير المؤسسة في إدارة المنشأة الرياضية، حيث تعطى له مهام متنوعة من خلالها يستطيعون وضع مختلف البرامج التي تتماشى مع متطلبات نظام إدارة المؤسسة، وذلك يرجع على بالإيجاب خاصة خدمة الجمهور بنوعيه و الذي يستهدف من خلال الأنشطة التي يقدمها للشباب الرياضي، مما يجعل هذا الأخير يكون جزء أساسي من إدارة المؤسسة.

وعلى عكس ذلك يرى الجزء الآخر من عينة الدراسة أن ليس هناك نظام معلومات موكلة فقط إلى مدير المؤسسة في إدارة المنشأة الرياضية، حيث لا تعطى مهام محددة والتي من خلالها لا يستطيعون لوحدهم وضع برامج تتماشى مع نظام إدارة المؤسسة، حيث يرجع ذلك إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي تهتم بخدمة الجمهور بنوعيه المستهدف من قبل إدارة المؤسسة، فمن خلال حسابنا ل 2كا وجدنا قيمة 2كالمجدولة التي قدرت ب 03,841 أكبر من قيمة 2كالمحسوبة التي قدرت ب0,105، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية1، هذا ما يؤكد أن مدير المؤسسة في إدارة المنشآت الرياضية له صلاحيات ومهام فعلية وحقيقية موكلة إليه مثل وضع الدراسات والبرامج والتخطيط لها من قبله داخل المؤسسة بالاعتماد على نظام معلومات يمكنه من معالجة المشاكل والمساهمة في صنع القرار. وهذا ما يتوافق وبعض نتائج دراسة صفاء لشهب بعنوان " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية".

السؤال الرابع:

هل هناك توزيع للموارد المتاحة من اجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟.

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (1) لاحظنا أن نسبة 68,42% من عينة الدراسة تعتبر أنه توجد الموازنة التقديرية الكافية لتسيير المنشآت الرياضية داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 31,58% من عينة الدراسة لا تعتبر أنه لا توجد موارد مادية وبشرية كافية، داخل المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (1) يمكن القول أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة تعتبر أنه يوجد فعلا الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتسيير المنشآت الرياضية الشبابية داخل المؤسسة لكن غير مفعلة، حيث يعود ذلك إلى عدم وجود تطبيق واستغلال جيد و حقيقي لهذه الإمكانيات المادية و البشرية، وهذا ما جعل عملية مراقبة التسيير ضعيفة داخل المؤسسة فهو في وقتنا الحالي يحتاج إلى إعادة تنظيم إداري قصد الوصول به إلى أفضل المراتب، ومنه الوصول بهذا العمل إلى مساعدة إدارة المؤسسة العليا قصد تقديم أفضل ما لديها لجمهورها المستهدف، وعلى عكس ذلك يرى الجزء الثاني من عينة الدراسة أنه لا يوجد الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتسيير المنشآت الرياضية داخل المؤسسة، حيث يعود ذلك إلى عدم جعل جهاز العملية التسييرية جهاز قائم بذاته و تعطى له كل الصلاحيات و المهام التي من المفروض هو الوحيد المسؤول عليها قصد مساعدة إدارة المؤسسة لتقديم أفضل ما لديها لجمهورها المستهدف خاصة الشباب.

مما أصبح جهاز التسيير الاستراتيجي منعدم يحتاج إلى اعتراف إداري من قبل إدارة المؤسسة قصد تقديم خدماته لها، ومنه جلب أكبر عدد من جماهيرها المتنوعة، ومنه يمكن القول أنه تعود الفروق في آراء الباحثين في الإمكانيات المادية والبشرية للتسيير الاستراتيجي لاعتبار الكثيرين منهم أنه عملية يحتاج إلى الاهتمام من قبل المسؤولين المتواجدين على مستوى الإدارة العليا، فمن خلال حسابنا لـ 2 وجدنا قيمة كا2 الجدولة التي قدرت بـ 05.158 أكبر من قيمة كا2 المحسوبة التي قدرت بـ 03.841، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 1، هذا ما يؤكد الإمكانيات المادية والبشرية تحتاج لدعم وتنفيذ داخل المؤسسة لمراقبة تسيير المنشآت الرياضية وتحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية. وهو ما يتوافق مع نتائج "دراسة أ.د السعيد بربش، د. نعيمة يحيياوي بعنوان "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الاوراس".

السؤال الخامس:

هل هناك منهج مخصص لمتابعة فريق أو مسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات داخل المنشأة الرياضية؟.

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (01) لاحظنا أن نسبة 63,16% من عينة الدراسة ترى أن هناك فعلا أسس معتمد عليها لمتابعة فريق عمل في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 36,84% من عينة الدراسة لا ترى أن هناك أسس معتمد عليها في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (01) يمكن القول أن نسبة عالية من عينة الدراسة تعتبر أن هناك أسس معتمد عليها لتوظيف المنشآت والهيكل الرياضية في المؤسسة، لعل من أهم هذه الأسس نجد مايلي: اعتماد لوحة قيادة وكذلك تحديد طبيعة علاقة المجالات المرتبطة بتفعيلها من طرف المسؤولين، وكذلك نوعية الدراسات والبحوث لهذه المجالات من قبل القائمين بالإدارات العليا، وعلى عكس ذلك يرى الجزء الآخر من عينة الدراسة أنه ليس هناك أسس معتمد عليها لتوظيف المنشآت الرياضية في المؤسسة.

و يعود ذلك لعدم وجود اهتمام فعلي بهذه المجالات خاصة من ناحية وضع مفهوم لها وكذلك لا توجد دراسات وبحوث من قبل القائمين بالإدارات العليا، وكذلك يعود ذلك إلى عدم وجود أصلا مسئولين لهم القدرة على فهم لوحة القيادة وتحديد علاقتها مع المؤسسة المتواجد فيها، ومنه لا يستطيعون وضع استراتيجيات مسبقة وأسس لتقييمها قد تساعد إدارة المؤسسة على خدمة جمهورها المستهدف وتلبية مختلف رغباته، فمن خلال حسابنا لـ 2K وجدنا قيمة 2K المجدولة التي قدرت بـ 03,841 أكبر من قيمة 2K المحسوبة التي قدرت بـ 02,632، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 1، هذا ما يؤكد أن لتوظيف المنشآت الرياضية في المؤسسة مجالات متعددة لها أسس تخدم الجمهور المستهدف من طرف المؤسسة وإدارتها. وهذا ما يتوافق وبعض نتائج دراسة نعيمة يحيوي، بعنوان "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب".

الاستنتاجات والاقتراحات:

الاستنتاجات :

من خلال انجازنا لدراستنا الحالية والإلمام بالجانبين النظري والتطبيقي، فإنه يبرز جليا، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها والتي مفادها أن: " دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر "دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة"، ومن خلال استعمال الأداة المناسبة لدراستنا ألا وهي استمارة الاستبيان توصلنا إلى : ان أدوات مراقبة التسيير بصنفها التقليدية والحديثة، تساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية. وان كانت هناك مشكلات وعقبات تعترض السير الحسن للعمل التنفيذي بالمنشآت الرياضية يجب العمل على تذليلها، كما ان للمنشآت الرياضية نظام معلومات شامل خاص ودقيق لجمع البيانات ومعالجتها، وتخزينها يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر لكنه بحاجة لتدقيق وتحسين ليوافق التطورات ويحقق أهداف المؤسسة الرياضية.، كما تبين لنا للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تعتبر أداة اتصال تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

الاقتراحات :

بعد هذه الدراسة توصل الباحثون الى اقتراح عدة نقاط تتعلق بالموضوع وهي على الشكل التالي :

- ضرورة تدعيم نظام المعلومات الشامل وتطويره لجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها ويتصف بالخصوصية والتميز بالمنشآت الرياضية مما يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- ضرورة وضع مؤشرات خاصة بالمنشآت الرياضية عند وضع لوحة قيادة باعتبارها أداة اتصال تساعد في تعزيز وظائفها الإدارية كاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتوجيه لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- أدوات نظام المراقبة بالمنشآت الرياضية بحاجة للدعم بالشكل اللازم بالإدارات كونها فعالية رقابية تساعد على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

-الاستغلال الأمثل للوسائل و المنشآت الرياضية من قبل الشباب وتحكمهم فيها إضافة إلى حسن توظيفها يعتبران من أبرز العوامل المساعدة على تحقيق الأداء الإداري لنجاعة نظام مراقبة المنشآت الرياضية .
-نقص الوسائل و المنشآت الرياضية يؤثر سلبا على فعالية نظام المراقبة وبالتالي الأداء الإداري للعاملين.
تحسيس المختصين على مدى أهمية التسيير الفعال للمنشآت و الوسائل الرياضية في إنجاح دورات تأهيل المهتمين بأنظمة مراقبة التسيير.
- المنشآت الرياضية محل الدراسة تعاني نقصا كبيرا في وجود الوسائل الرياضية كما و كيفا على مستوى مجالها المكاني.

المصادر والمراجع:

1. أمين أنور الخولي : أصول التربية البدنية و الرياضية ، دار الفكر العربي 1996.
2. رجاء محمود أبو العلام : مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط5، دار النشر للجامعات، مصر، 2006م.
3. رجاء محمود أبو علام ، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، مصر، 2011م.
4. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة الجزائر، 2002م.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 2002م.
6. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
7. جبران مسعود، رائد الطلاب. ط9، دار العلم للملايين، بيروت، 1989م.
8. مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، ط1، كلية المعلمين، الرياض، 2004م.
9. محمد منير حجاب : أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط3، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م.
10. عبد اليمين بوداود، أحمد عطاء الله: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
11. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004م.
12. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2010م.
13. زواوي عبد الوهاب وآخرون ، مساهمة الإعلام الرياضي المسموع في ترقية المنشآت الرياضية في الجزائر" إذاعة المسيلة نموذجا، مجلة التحدي ، جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 01، 2020م.
14. مرينز أسامة، سعودي أيوب، التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية" مجلة التحدي، جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 02 ، 2020م.
15. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد09، 2011م.

16. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الاوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر العدد 01، 2012.
17. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، الدراسة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
18. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية" مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.